

TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) SEBAGAI WUJUD PENINGKATAN MUTU PENDIDIKAN

Saril¹

Abstract. *Total Quality Management (TQM) or Integrated Quality Management (MMT) is a management system that elevates quality as a business strategy and is oriented to customer satisfaction by involving all members of the organization. Integrated Quality Management (MMT) is an approach in running a business that tries to maximize an organization's competitiveness through continuous improvement of its products, services, workforce, processes, and environment. Total Quality Management (TQM) functions effectively in a variety of organizations, namely as a management system to improve product quality or outcomes so that they can be accepted by customers and can avoid the occurrence of fatal errors. Total Quality Management (TQM) aims to provide satisfaction to customer needs as efficiently as possible. According to Margono Slamet, the main objective of TQM is to improve the quality of work, improve productivity and be efficient to satisfy.*

Keywords: *Total Quality Management (TQM) as a form of educational quality improvement*

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sejak awal peradaban, produktivitas yang merupakan kenyataan hidup telah ada. Hal itu muncul sebagai proses pemikiran ekonomi pada akhir abad ke-15 yang pada waktu itu sering terjadi kelaparan. Pada keadaan tersebut, kebutuhan pertama adalah meningkatkan produktivitas tanah.

Ahli pertanian berpendapat, tanahlah yang menghasilkan nilai surplus yang kemudian didukung oleh pihak lain. Walaupun teori para ahli pertanian ternyata tidak benar, namun intuisinya adalah benar. Produktivitas pertanian yang sebenarnya menyediakan dan menopang tenaga kerja yang diperlukan oleh industrialisasi.²

Dalam perubahan skenario, produktivitas memperoleh dimensi yang lebih besar sebagai proses yang menghasilkan kualitas yang lebih baik. Hal ini merupakan hasil

¹ Dosen Program Studi Manajemen Pendidikan Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Bone.

² Hardjosoedarmo Soewarso, *Total Quality Management*, Cet. II; Yogyakarta: Andi, 2001), h. 216

keyakinan bahwa terdapat perbedaan antara sarana kenikmatan hidup dan tingkat kenikmatan hidup yang diperoleh.

Dalam konteks manajemen produktivitas sangat berkaitan dengan peningkatan mutu pendidikan, mengatakan bahwa tujuan utama manajemen adalah produktivitas dan kepuasan. Mungkin saja tujuan ini tidak tunggal bahkan jamak atau rangkap, seperti peningkatan mutu pendidikan/lulusannya, keuntungan/profit yang tinggi, pemenuhan kesempatan kerja, pembangunan daerah/nasional, tanggung jawab sosial. Tujuan-tujuan ini ditentukan berdasarkan penetapan dan pengkajian terhadap situasi dan kondisi organisasi, seperti kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman.

Apabila produktivitas merupakan tujuan, maka perlu dipahami makna produktivitas itu sendiri. Produktivitas sebagai ukuran kuantitas dan kualitas kinerja dengan mempertimbangkan kemanfaatan sumber daya. Produktivitas itu sendiri dipengaruhi perkembangan bahan, teknologi, dan kinerja manusia. Pengertian konsep produktivitas berkembang dari pengertian teknis sampai dengan perilaku.³

Total Quality Management (TQM), berkembang secara bertahap. Tahap tersebut berawal dari inspeksi (*inspection*), pengendalian kualitas (*quality control*), penjaminan kualitas (*quality assurance*), manajemen kualitas (*quality management*), manajemen mutu terpadu (*total quality management*), organisasi belajar (*learning organization*), kemudian organisasi kelas dunia (*world-class organization*).⁴

PEMBAHASAN

A. Pengertian *Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management atau yang disingkat dengan TQM adalah sebuah filosofi tentang perbaikan secara terus-menerus, yang dapat memberikan seperangkat alat praktis kepada institusi pendidikan dalam memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan para pelanggannya, saat ini dan untuk masa yang akan datang. TQM adalah suatu keinginan untuk selalu mencoba mengerjakan segala sesuatu dengan “selalu baik sejak awal”. Kata total (terpadu) menegaskan bahwa setiap orang yang berada di dalam organisasi harus terlibat dalam upaya melakukan peningkatan secara terus-menerus. Kata *management*

³Nanang Fattah, *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, (Cet. III; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 86

⁴Umi Hanik, *Implementasi Total Quality Management (TQM) dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan*, (Cet. I; Semarang: RaSAIL Media Grup, 2011), h. 2

berlaku bagi setiap orang, sebab setiap orang dalam sebuah institusi, apapun status, perannya adalah manajer bagi tanggung jawabnya masing-masing.⁵

ISO 8402 mendefenisikan *Total Quality Management (TQM)* atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) sebagai semua aktifitas dari semua manajemen secara keseluruhan yang menentukan kebijaksanaan kualitas, tujuan-tujuan dan tanggung jawab, serta mengimplementasikannya melalui alat-alat seperti perencanaan kualitas (*quality planning*), pengendalian kualitas (*quality control*), jaminan kualitas (*quality assurance*), dan peningkatan kualitas (*quality improvement*).⁶

Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan sistem manajemen yang mengangkat kualitas sebagai strategi usaha dan berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan melibatkan seluruh anggota organisasi. Manajemen Mutu Terpadu (MMT) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa, tenaga kerja, proses, dan lingkungannya.⁷

Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah manajemen fungsional dengan pendekatan yang secara terus-menerus difokuskan pada peningkatan kualitas, agar produknya sesuai dengan standar kualitas dari masyarakat yang dilayani dalam pelaksanaan tugas pelayanan umum (*community development*). Konsepnya bertolak dari manajemen sebagai proses atau rangkaian kegiatan mengintegrasikan sumber daya yang dimiliki, yang harus diintegrasikan pula dengan pertahapan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, agar terwujud kerja sebagai kegiatan memproduksi sesuai yang berkualitas.⁸

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat dinyatakan bahwa *Total Quality Management (TQM)* atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah suatu pendekatan atau manajemen untuk meningkatkan kualitas, kompetitif, efektivitas, serta fleksibilitas dari seluruh organisasi dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.

Total dalam TQM mengandung makna semua hal atau aspek, dan oleh segenap orang (SDM) dalam organisasi. Dengan TQM yang di *manage* adalah kualitas atau mutu

⁵Edward Sallis, *Total Quality Management in Education* (terj.) oleh Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, (Cet. III; Yogyakarta: IRCiSoD, 1998), h. 132

⁶Vincent Gaspersz, *Total Quality Management*, (Cet. VI; Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005), h. 4

⁷M. Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Ed. II, (Cet. V; Bogor: Ghalia Indonesia, 2005), h. 22

⁸Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik*, (Cet. IV; Yogyakarta: Gadjah Mada Press, 2005), h. 46

dari barang atau jasa yang dihasilkan. TQM adalah suatu pola manajemen yang berisi prosedur-prosedur kerja agar dalam organisasi setiap orang mau berusaha bekerja keras secara terus-menerus memperbaiki jalan menuju sukses. TQM bukanlah seperangkat peraturan dan ketentuan yang kaku dan harus diikuti, melainkan seperangkat prosedur dan proses untuk memperbaiki kinerja dan meningkatkan mutu kerja.

B. Fungsi dan Tujuan *Total Quality Management (TQM)*

Total Quality Management (TQM) adalah sistem pengendalian mutu yang didasarkan pada filosofi bahwa memenuhi kebutuhan pelanggan dengan sebaik-baiknya merupakan hal utama dalam setiap usaha yang dilakukan. Untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut, budaya kerja dalam lembaga harus dibina dan dikembangkan dengan baik.

Total Quality Management (TQM) atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) berfungsi efektif dalam berbagai organisasi, yaitu sebagai sistem manajemen untuk meningkatkan kualitas produk atau *outcome* sehingga bisa diterima oleh pelanggan dan dapat menghindari timbulnya kesalahan yang fatal. *Total Quality Management (TQM)* atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) bertujuan untuk memberikan kepuasan terhadap kebutuhan pelanggan seefisien mungkin. Menurut Margono Slamet, tujuan utama TQM adalah meningkatkan mutu pekerjaan, memperbaiki produktivitas dan efisien untuk memuaskan.

Pengertian pelanggan pendidikan di dalam lingkup sekolah menengah adalah: 1) Pelanggan eksternal, yang terdiri atas: pelanggan primer (Kelompok sasaran utama: siswa, pelanggan sekunder (masyarakat, pemerintah, orang tua siswa yang membiayai, dan kelompok tersier (pihak lain yang memanfaatkan hasil pendidikan di sekolah yang bersangkutan); 2) pelanggan internal (para guru, pustakawan, laboran, para pimpinan, pegawai administrasi maupun pegawai teknis).⁹

Tujuan utama TQM adalah meningkatkan mutu pekerjaan. Memperbaiki produktivitas dan efisiensi. TQM sebagai suatu prosedur untuk mencapai kesuksesan, dinilai berhasil manakala mutu dari suatu pekerjaan meningkat lebih baik kualitasnya dari sebelumnya, produktivitasnya tinggi yang ditunjukkan dengan hasil kerja berupa

⁹Margono Slamet, *Manajemen Mutu Terpadu dan Perguruan Tinggi Bermutu*, (Cet. VII; Bandung: Proyek HEDS, 1994), h.17

produk/jasa lebih banyak jumlahnya dari sebelumnya, dan lebih efisien yang bisa diartikan lebih murah biaya produksinya atau input lebih kecil dari pada outputnya.

Ada lima unsur utama dalam penerapan TQM, yaitu; (1) berfokus pada pelanggan, (2) perbaikan pada proses secara sistematis, (3) pemikiran jangka panjang, (4) pengembangan sumber daya manusia, dan (5) komitmen pada mutu.¹⁰

C. Penerapan Total Quality Management (TQM) sebagai Wujud Peningkatan Mutu Pendidikan

Total Quality Management (TQM) atau manajemen mutu menyeluruh adalah suatu konsep manajemen yang telah dikembangkan sejak lima puluh tahun lalu dari berbagai praktik manajemen serta usaha peningkatan dan pengembangan produktivitas. Dimasa lampau, literatur manajemen berfokus pada fungsi-fungsi kontrol kelembagaan, termasuk perencanaan, pengorganisasian, perekrutan staf, pemberian arahan, penugasan, strukturisasi dan penyusunan anggaran.

Konsep manajemen ini membuka jalan menuju paradigma berpikir baru yang member penekanan pada kepuasan pelanggan, inovasi dan peningkatan mutu pelayanan secara berkesinambungan. Faktor-faktor yang menyebabkan lahirnya “*perubahan paradigma*” adalah menajamnya persaingan, ketidakpuasan pelanggan mutu pelayanan dan produk, pemotongan anggaran serta krisis ekonomi, Meskipun akar TQM berasal dari model-model perusahaan dan industri, namun kini penggunaannya telah merambah struktur manajemen, baik di lembaga pemerintah maupun lembaga non pemerintahan.

1. Paradigma TQM

TQM merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba untuk memaksimumkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus menerus atau produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungannya.¹¹

Tujuan utama TQM adalah untuk mererientasi sistem manajemen, perilaku staf, fokus organisasi dan proses-proses pengadaan pelayanan sehingga lembaga penyedia pelayanan bisa memproduksi lebih baik, pelayanan yang lebih efektif yang memenuhi kebutuhan, keinginan dan keperluan pelanggan

¹⁰ UMI Hanik, *Implementasi Total Quality Management (TQM) Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan*, (Cet. I; Semarang: RaSAIL Media Group, 2011), h. 14

¹¹ Tjiptono Fandy dan Anantasia Diana, *Total Quality Management*, (Cet. V; Yogyakarta: Andi, 2011), h. 4

Manfaat utama penerapan TQM pada sektor publik adalah perbaikan pelayanan, pengurangan biaya dan kepuasan pelanggan. Perbaikan progresif dalam sistem manajemen dan kualitas pelayanan menghasilkan peningkatan kepuasan pelanggan. Sebagai tambahan, manfaat lain yang bisa dilihat adalah peningkatan keahlian, semangat dan rasa percaya diri dikalangan staf pelayanan publik, perbaikan hubungan antara pemerintah dan masyarakatnya, peningkatan akuntabilitas dan transparansi pemerintah serta peningkatan produktifitas dan efisiensi pelayanan publik.

Pembangunan dibidang pendidikan diindonesia mengemban misi pemerataan pendidikan dengan memberikan mutu secara signifikan dalam pengembangan sumber daya manusia. Era global menunjukkan adanya paradigma baru pada berbagai aspek kehidupan, yang membawa konsekuensi bahwa setiap negara dituntut untuk berperan dalam kompetisi global.

Manajemen pendidikan ditentang untuk menciptakan sekolah bermutu karena adanya perubahan paradikma baru dalam pendidikan di era global. Peningkatan kompetisi, pilihan dan tuntutan pelanggan pendidikan mempengaruhi pendidikan saat ini. Di sisi lain, pada saat yang sama faktor eksternal seperti politik, ekonomi dan budaya sangat mempengaruhi pendidikan nasional, sehingga pendidikan memerlukan standarisasi untuk memenangkan kompetisi dan peningkatan kualitas/mutu terus-menerus. Lulusan bermutu merupakan sumber daya manusia yang diharapkan bersumber dari sekolah bermutu atau sekolah efektif.

Menurut Syafaruddin dunia pendidikan harus memenuhi:

1. Perbaikan manajemen sekolah
2. Persediaan tenaga kependidikan yang profesional,
3. Perubahan budaya sekolah (visi, misi, tujuan, dan nilai)
4. Peningkatan pembiayaan pendidikan, dan
5. Mengoptimalkan dukungan masyarakat terhadap pendidikan.¹²

Berdasarkan tuntutan untuk meningkatkan mutu pendidikan diatas, dunia pendidikan perlu menerapkan *Total Quality Management (TQM)* atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT). TQM tidak hanya mengatasi problem pendidikan, tetapi sekaligus sebagai model yang mengutamakan perbaikan berkelanjutan. Penerapan TQM dalam bidang pendidikan mengutamakan pencapaian harapan pelanggan melalui upaya perbaikan

¹²Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu*, (Cet. III; Jakarta: Grasindo, 2002), h. 16

terus menerus, pembagian tanggung jawab dalam rangka mengurangi pelajar yang *drop out*, tidak naik kelas, dan tidak lulus.

Pokok-pokok implementasi TQM atau MMT dalam bidang pendidikan berbagai upaya untuk meraih mutu pendidikan tersebut mencakup: 1) kepemimpinan, 2) pemberdayaan guru, 3) kelompok kerja, 4) alat dan teknik, 5) strategi implementasi manajemen mutu pendidikan.¹³

2. Kerangka Produktivitas

Untuk dapat mengungkap kinerja, hasil dan dampak lembaga pendidikan secara priodik dan teratur diperlukan adanya evaluasi, sehingga evaluasi tersebut sekaligus menjadi bagian dari manajemen pendidikan. Manajemen pendidikan mengandung arti sebagai suatu proses kerjasama yang sistematis dan komprehensif untuk mewujudkan tujuan pendidikan nasional. Manajemen pendidikan juga mengandung arti segala sesuatu yang berkenaan dengan pengelolaan proses pendidikan untuk mencapai produktivitas sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.¹⁴

Produktivitas dalam arti teknis mengacu kepada derajat keefektifan, efisiensi dalam penggunaan sumber daya. Sedangkan dalam pengertian perilaku, produktivitas merupakan sikap mental yang senantiasa berusaha untuk terus berkembang.

Berdasarkan pengertian teknis produktivitas dapat diukur dengan dua standar utama, yaitu produktivitas fisik dan produktivitas nilai. Secara fisik, produktivitas diukur secara kuantitatif seperti banyaknya keluaran (panjang, berat, lamanya waktu, jumlah). Sedangkan berdasarkan nilai produktivitas diukur atas dasar nilai-nilai kemampuan, sikap, perilaku, disiplin, motivasi, dan komitmen terhadap pekerjaan/tugas. Oleh karena itu, mengukur tingkat produktivitas tidaklah mudah, disamping banyaknya variabel, juga ukuran yang digunakan sangat bervariasi.

Secara khusus di bidang pendidikan formal, produktivitas sekolah ditentukan oleh tiga fungsi utama, yaitu :

1. Fungsi administrator
2. Fungsi psikologi, dan
3. Fungsi ekonomi.

¹³ Umi Hanik, *op.cit.*, h. 50

¹⁴ Fakry Gaffar, *Menghargai Pengabdian Guru*, (Cet. X; Bandung: University Press Universitas Pendidikan Indonesia, 1989), h. 50

Ketiga fungsi tersebut secara linier menentukan tinggi-rendahnya tingkat produktivitas sekolah.¹⁵

Dengan demikian produktivitas organisasi secara lebih luas mengidentifikasi keberhasilan dan atau kegagalan dalam menghasilkan suatu produk tertentu (barang atau jasa) secara kualitas dan kuantitas dengan memanfaatkan sumber-sumber dengan benar. Produktivitas merupakan kriteria, pencapaian kerja yang diterapkan kepada individu, kelompok atau organisasi.

Produktivitas pada tiga aspek, yaitu prestasi akademis, kreativitas, dan pemimpin. Seorang yang mempunyai intelegen tinggi sudah barang pasti mempunyai kecenderungan kreatif, berprestasi, dan akhirnya akan produktif. Oleh karena itu, baik secara individu maupun kelompok apabila berkarya sebaik- baiknya, merupakan landasan untuk mencapai produktivitas organisasi.

Pencapaian produktivitas yang tinggi ada kaitannya dengan kepuasan individu dan kelompok. Oleh karena itu, yang penting untuk meningkatkan produktivitas perlu diperhatikan perilaku manusia dan sosial dengan segala aspeknya. Dalam hal ini manajer akan mendapatkan manfaat besar, apabila menaruh perhatian pada kebutuhan sosial dan aktualisasi diri bawahannya.

Pendidikan adalah tantangan pembelajaran masyarakat. Jika TQM bertujuan untuk memiliki relevansi dalam pendidikan, maka ia harus member penekanan pada mutu pelajaran. Hal itu tidak akan terwujud jika TQM tidak memberikan konstribusi yang substansial bagi mutu dalam pendidikan. Semjua pelajar berbeda satu sama lainnya, dan mereka belajar dengan model yang cocok dengan kebutuhan dan kecenderungan mereka masing-masing, institusi pendidikan yang menggunakan prosedur mutu terpadu harus menangkap secara serius isu-isu tentang gaya dan kebutuhan pembelajaran untuk menciptakan strategi individualisasi dan diferensiasi dalam pembelajaran.

Institusi pendidikan memiliki kewajiban untuk membuat pelajar sadar terhadap variasi metode pembelajaran yang diberikan kepada mereka. Institusi pendidikan harus member pelajar kesempatan untuk mencontoh pembelajaran dalam variasi model yang berbeda. Institusi harus memahami bahwa beberapa pelajar juga suka pada kombinasi beberapa gaya belajar dan institusi harus mencoba untuk cukup fleksibel dalam

¹⁵ Nanang Fattah, *Landasan manajemen Pendidikan*, (Cet. V; Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000), h. 78

memberikan pilihan tersebut. Institusi harus dilakukan menyangkut bagaimana menerapkan prinsip-prinsip TQM dalam ruangan kelas. Beberapa elemen bisa saja melibatkan pola berikut. Sebuah langkah awal bisa dimulai dengan kerja sama pelajar dan guru dalam menetapkan misi mereka. Dari sini negosiasi bisa saja terjadi agar kedua belah pihak bisa mencapai misi gaya pembelajaran dan pengajaran serta sumber daya yang diperlukan. Masing-Masing pelajar dapat merundingkan rencana aksi mereka untuk mendapatkan motivasi dan arahan.¹⁶

PENUTUP

A. Kesimpulan

Sebagai kesimpulan dari makalah ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat dinyatakan bahwa *Total Quality Management (TQM)* atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) adalah suatu pendekatan atau manajemen untuk meningkatkan kualitas, kompetitif, efektivitas, serta fleksibilitas dari seluruh organisasi dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.
2. *Total Quality Management (TQM)* atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) berfungsi efektif dalam berbagai organisasi, yaitu sebagai sistem manajemen untuk meningkatkan kualitas produk atau *outcomes* sehingga bisa diterima oleh pelanggan dan dapat menghindari timbulnya kesalahan yang fatal. *Total Quality Management (TQM)* atau Manajemen Mutu Terpadu (MMT) bertujuan untuk memberikan kepuasan terhadap kebutuhan pelanggan seefisien mungkin. Tujuan utama TQM adalah meningkatkan mutu pekerjaan, memperbaiki produktivitas dan efisien untuk memuaskan.
3. *Input*, proses, *output* dan *outcomes* merupakan kristalisasi dari pentingnya pencapaian produktivitas dalam sebuah organisasi, termasuk bidang pendidikan. Hal tersebut dapat terwujud apabila menerapkan *Total Quality Management (TQM)*. Penerapan TQM sebagai upaya peningkatan mutu pendidikan tidak bisa berhasil secara instan, artinya perubahan inovatif yang diharapkan tidak dapat terwujud secara langsung. Karenanya diperlukan upaya yang berkesinambungan

¹⁶Edward Sallis, *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, (Cet. II; Jogjakarta: IRCiSoD, 2011), h.

agar dapat mewujudkan produktivitas yang tinggi.

B. Saran

Adapun yang dapat saya sarankan pada makalah ini adalah sebagai berikut:

Mewujudkan kondisi ideal di mana TQM dapat efektif, diperlukan kebersamaan dan kejasama seluruh komponen penyelenggara suatu organisasi/ pendidikan, dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam pendidikan. Dengan demikian produktivitas yang diharapkan sangat tergantung bagaimana setiap komponen pendidikan memaknai dan mengaplikasikan TQM.

DAFTAR RUJUKAN

- Fandy, Tjiptono & Diana, Anastasia. *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi, 2001.
- Fattah, Nanang. *Ekonomi dan Pembiayaan Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- _____. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Gaffar, Fakry. *Menghargai Pengabdian Guru*, Bandung: University Press Universitas Pendidikan Indonesia, 1989.
- Gaspersz, Vincent *Total Quality Management*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2005.
- Hanik, Umi. *Implementasi Total Quality Management (TQM) Dalam Peningkatan Kualitas Pendidikan*, Semarang: RaSAIL Media Group, 2011.
- Nasution, M. Nur. *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*, Bogor: Ghalia Indonesia, 2005.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik*, Yogyakarta: Gadjah Mada Press, 2005.
- Sallis, Edward. *Manajemen Mutu Terpadu Pendidikan*, Jogjakarta: IRCiSoD, 2011.
- _____. *Total Quality Management in Education*(terj.) oleh Ahmad Ali Riyadi dan Fahrurrozi, Yogyakarta: IRCiSoD, 1998.
- Slamet, Margono. *Manajemen Mutu Terpadu dan Perguruan Tinggi Bermutu*, Bandung: Proyek HEDS, 1994.
- Soewarso, Hardjosoedarmo. *Total Quality Management*, Yogyakarta: Andi, 2002.
- Syafaruddin, *Manajemen Mutu Terpadu*, Jakarta: Grasindo, 2002.